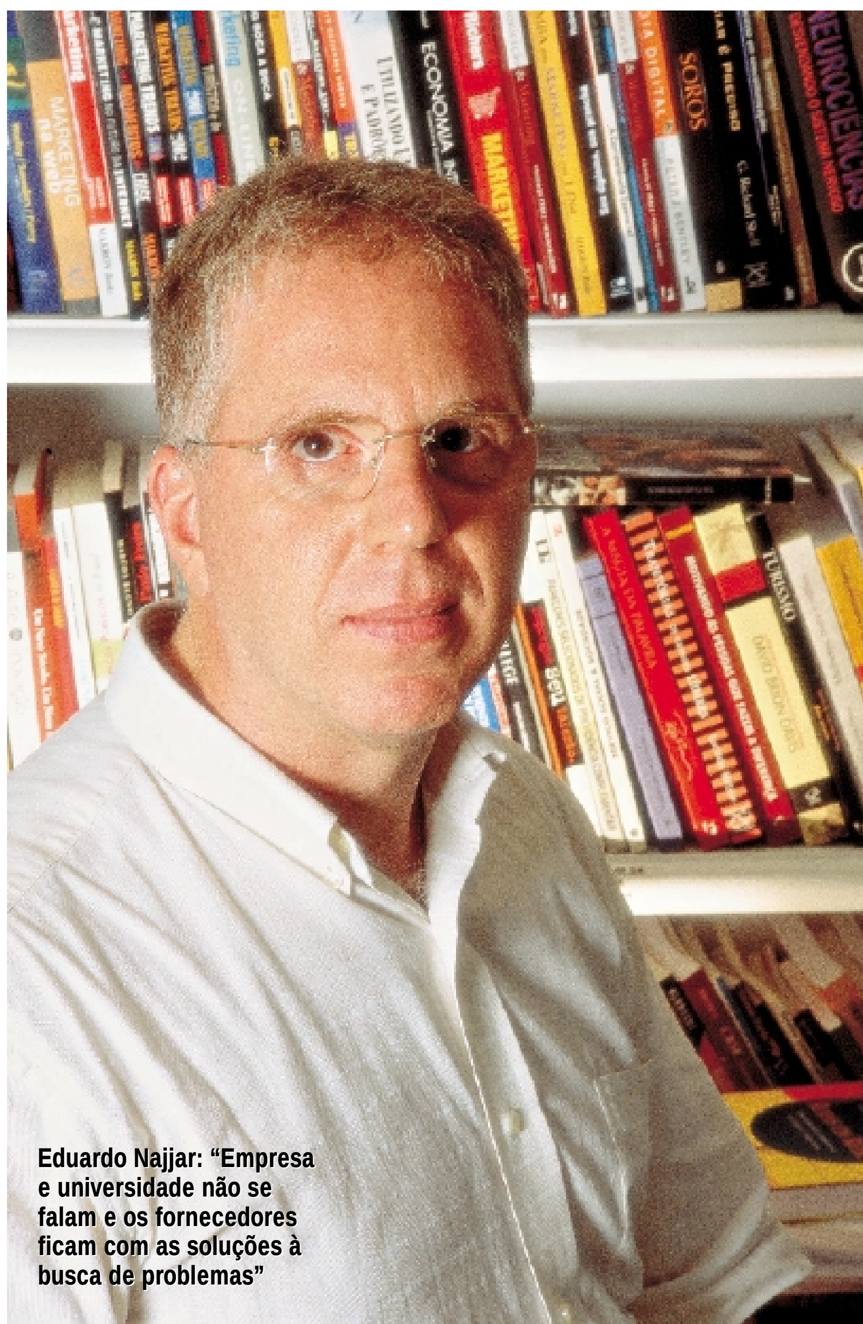
Vivendo e não

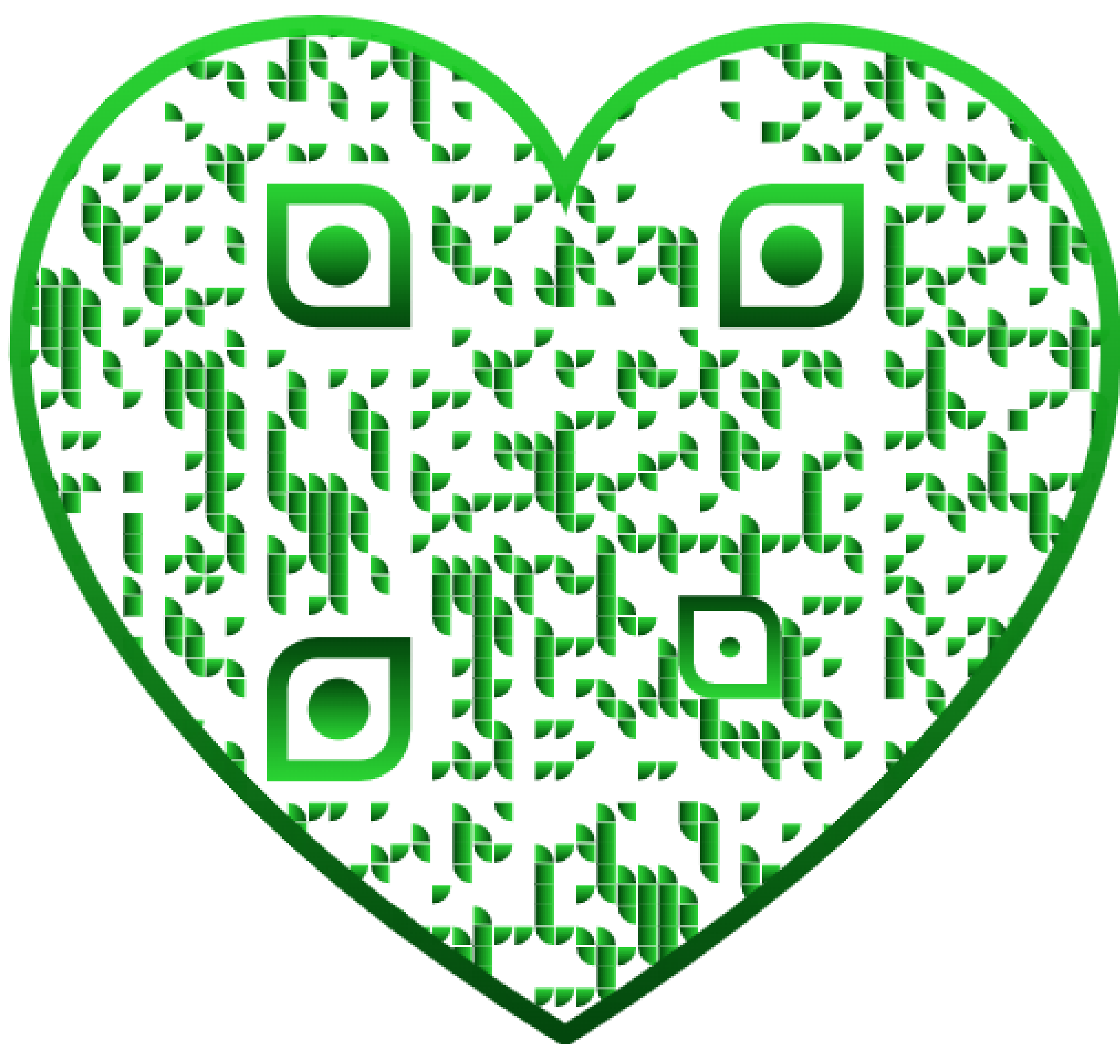

Eduardo Najjar: "Empresa e universidade não se falam e os fornecedores ficam com as soluções à busca de problemas"

ZECA MENESES

Especialista critica a maneira como as empresas encaram a educação corporativa, muitas vezes mais voltada ao invólucro do que ao conteúdo

ENTREVISTA A PAULO JEBAILI

Uma das primeiras notícias que se tem sobre educação corporativa data de 1954, quando surgiu a universidade corporativa da GE, nos Estados Unidos. Mas foi na década de 80 que o conceito se disseminou. No Brasil, as organizações começaram a se movimentar nesse campo no começo dos anos 90. Desde então, diante do desafio de aprimorar o capital intelectual, as empresas instauraram uma corrida pelo conhecimento. Por mais interessante que seja



aprendendo

o princípio, os resultados dessa busca nem sempre obtiveram a nota dez. O especialista Eduardo Najjar, professor, consultor, vice-presidente da ABRH para relações com universidades, adota um tom crítico ao abordar aspectos que permeiam o processo que une (ou deveria unir) empresas e aprendizado.

MELHOR – *Mais de uma década após a disseminação do conceito, em que pé está a educação corporativa nas empresas? Que aspectos se consolidaram e quais se desvirtuaram?*

Najjar – A história da educação corporativa é a história da educação na empresa. E a empresa se recusa a tratar de educação dentro dela. Participei, em meados dos anos 80, de um projeto chamado Uniemp, que era um fórum para interação entre universidade e empresa. Esse projeto se viabilizava por meio de doações de empresários. Hoje, anda com as próprias pernas. Mas os únicos projetos que saem são os de tecnologia: engenharia, tecnologia, telecomunicações. Nesse campo, universidade e empresa se entendem, porque é engenheiro falando com engenheiro. Eu me juntei para tentar fazer algo nas áreas de administração, saúde e fiz muito pouca coisa. A universidade e o meio empresarial não se falam. Historicamente, a empresa diz que universidade é muito teórica e a universidade diz que a empresa é muito prática. Exceto nas áreas de tecnologia, o único paradigma positivo que eu conheço é a Poli (Escola Politécnica da USP), feito a partir de um convênio com uma universidade canadense.

MELHOR – *Como funciona?*

Najjar – É um curso de engenharia em que os alunos fazem três meses de aula e três meses de estágio intercalados. Sendo que o estágio não pode ser feito na mesma empresa. Ao final de cinco anos, o aluno fez dois anos e meio de aula e dois anos e meio de estágio. É uma idéia bem bolada, porque, quando o aluno volta do estágio para a sala de aula, ele questiona o professor e o mesmo acontece quando ele vai para a empresa. Aí se criam melhores professores e alunos. Tanto que, ao fim desses cinco anos, há uma lista de empresas à espera desses alunos. Quando surgiu o conceito de educação corporativa, a IBM, a GE já eram grandes escolas, apenas o termo não estava tão marqueteado. Conheço várias pessoas ex-IBM que estão por aí como diretores e presidentes de empresa. A IBM formava gente. A Método Engenharia trouxe o método Paulo Freire para ensinar os operários. Ela chegou à conclusão de que cada prédio era uma fabriquinha. Antes, quando terminava a construção de um prédio, todo aquele pessoal que havia sido treinado era dispensado. Os dirigentes se comprometeram a gerar negócios para que, assim que terminasse um prédio, o pessoal treinado fosse transferido para outro e para outro. Para isso, precisavam de gente educada e montaram um curso de alfabetização muito bem-sucedido. Então, para mim, educação corporativa quer dizer o seguinte: a empresa é a melhor escola que existe. Agora, isso requer um tempo de reflexão.

> **“Não é objeto dos executivos da alta cúpula falar sobre educação. Parece bobagem. Algo que não dá retorno”**

MELHOR – *Mas esse é um artigo raro no mundo empresarial.*

Najjar – As empresas não têm esse tempo. Como é o processo científico? Você cria algo, reflete sobre aquilo, melhora, reflete, melhora. Então, se a empresa se permitir um cantinho para a reflexão, ela vira uma escola. Ela é uma escola. No primeiro Fórum de Presidentes da ABRH, um dos motivos que tirava o sono dos presidentes era o fato de que os profissionais não vêm preparados da universidade. Mas, por outro lado, a primeira conclusão deles é de que estavam muito mais voltados para o mercado financeiro do que para as pessoas. Ou seja: não é um objeto

dos executivos da alta cúpula falar sobre educação. Parece bobagem, algo que não dá retorno.

MELHOR – *Qual a saída?*

Najjar – A saída é tratar a questão com seriedade. Porque existe a empresa, a universidade e os fornecedores. Empresa e universidade não se falam e os fornecedores ficam criando soluções à busca de problemas.

MELHOR – *Mas essa demanda por educação corporativa não surgiu com a necessidade de as empresas serem mais competitivas?*

Najjar – A empresa falou assim: "Já que as universidades não formam direito as pessoas, eu, que tenho dinheiro, vou formar." A escola entrega um aluno mal formado. A empresa coloca o cara dois anos em um curso interno. Então, a empresa vai montar a sua universidade e muitas vezes vai atrás da grife de uma escola para se ver livre desse fardo. A empresa não põe o conteúdo dela e fala para a escola: "Pelo amor de Deus, quebra o meu galho." E compra o pacote inteiro.

MELHOR – *E a questão de alinhar educação e estratégia, que é outro nó?*

Najjar – O pessoal pensa em alinhar usando tecnologia, porque o fornecedor está por ali, em chamar um professor de escola de grife para levantar competências. Mas, primeiro: a empresa sabe suas estratégias? Deveria saber. Se sabe, isso desce para os demais escalões? O que acontece: "As estratégias da empresa coincidem com o programa MBA da universidade tal? Então, chama a universidade tal, porque é mais fácil." Não há uma construção. Mas o RH não tem a competência para fazer essa mediação e ligar com as estratégias da empresa. No fim é aquela coisa: "Chama a escola tal porque isso aqui está ficando muito complicado, juntar a estratégia, com o saber do cara, os gaps de conhecimento, o plano de cargos e salários." Quem tem de cuidar disso é o educador, para montar os planos de educação.

MELHOR – *Agora, esse educador está sintonizado com as mudanças no mundo do trabalho?*

Najjar – Também não está. Há uma meia dúzia.

> **"É preciso ensinar o cara a pensar. Mas isso leva tempo, não é algo que vai ao encontro dos objetivos em seis meses"**

MELHOR – *Filosoficamente falando, se o senhor fosse dono de uma empresa, qual seria o papel da educação, qual o objetivo?*

Najjar – Eu tenho estudado a questão da sustentabilidade – que daqui a pouco vai virar moda também. Mas estão surgindo movimentos que não têm nada a ver um com outro, mas que falam coisas muito parecidas, do tipo: não dá para você mexer em nada sem pensar no todo. Não dá para a Shell fazer o programa de educação dela sem pensar no programa de educação dos distribuidores ou sem pensar onde isso bate na concorrência ou que tipo de concorrência será feita. Então, se eu tivesse uma empresa, levaria os caras a pensar no que aquilo que eles estão fazendo se encaixa no mundo, no ambiente em que se encontram e nos ambientes com os quais estão associados. A Rhodia, há uns oito ou dez anos, fez um trabalho com a Unicamp em que 22 mil funcionários respondiam um questionário e depois eram orientados no caso de perderem emprego, e muitos perderam mesmo, o que precisavam fazer, o que precisavam estudar, quais os idiomas necessários. Isso é um programa em que você dá asas para a pessoa voar. Não é dizer: "Olha, vou abrir um negócio para você." "Mas como é que eu toco isso?", "Ah, vai tocando aí". Qual é a filosofia da educação? É fazer com que as pessoas virem empresários internos.

MELHOR – *Esse termo interno quer dizer no âmbito individual?*

Najjar – Isso. O Peter Drucker dizia lá atrás que no futuro as empresas seriam formadas por líderes e os líderes seriam líderes de líderes. "Então todo mundo é chefe?" Não. Você precisa se liderar e ter a cabeça do líder, na acepção do termo, ter uma visão macro-angular. Saber a hora de passar o bastão, saber o que precisa ser feito e, na hora em que você não estiver mais lá dentro, sair no mundo e criar o seu negócio. A primeira coisa é aprender a pensar, algo raro dentro da empresa.

MELHOR – *Muitas vezes, o aprendizado só servirá se o profissional permanecer naquele ramo de atuação.*

Najjar – A Gessy Lever criou há uns 20 anos a Praça do Aprendizado. O funcionário era avaliado no final do ano pelo número de horas de treinamento a que se expunha, mas era ele que escolhia o curso. Se quisesse fazer um curso de culinária, havia. Mas, no final do ano, tinha de prestar contas de para que aquele curso de culinária havia servido. Era auto-inscrição, mas o funcionário tinha de pensar o que fazer com aquela liberdade de escolha. O empresário e o operário precisam ter pensamento estratégico. O operário que mexe com uma caldeira precisa saber com

o que está lidando, o que ele tem de fazer se pegar fogo, qual a responsabilidade dele e dos caras que estão do lado dele. A Rhodia fez um programa de autogerenciamento de equipe muito forte. O operário era muito sensível a isso. Então, é preciso ensinar o cara a pensar, é formação, mas isso leva tempo, não vai ao encontro dos objetivos em seis meses.

MELHOR – *E como se encaixa essa questão com o tempo menor de permanência dos profissionais nas empresas?*

Najjar – Não é menor. Essa história de que a pessoa não vai ficar mais de cinco anos na empresa não é verdade. As pessoas querem ficar. E aí entra a história da retenção de talentos. Se você engaja o cara em um programa em que ele aprende a pensar, a saber quais os objetivos pessoais e profissionais dele, para, a partir daí, eu poder sugerir um menu de cursos, eu mantenho esse cara. Eu começaria a tratar as pessoas como pessoas integrais e não: "Olha, por tudo que você respondeu, você precisa de um curso de HP12C e, depois que você concluir esse curso, vai fazer um de HP13C." Quem sou eu para dizer isso para você? Eu posso me propor a discutir o seu caso, mas é preciso que tenhamos pensado sobre isso. Do contrário, você vai dizer: "Pois não, obrigado. Graças a Deus que o senhor está me dando um curso." Isso é utópico? Não sei. Só não dá para ser tópico, como é hoje.

MELHOR – *O ideal é tornar as pessoas aptas para andar com as próprias pernas.*

Najjar – A partir do momento em que você pensa nessas pessoas como seres integrais, na sustentabilidade dessa relação, na auto-sustentabilidade delas, não é tratar só os *high-potentials*, os dez melhores. E os outros? E o porteiro? Existe uma empresa em Minas Gerais, agregada da Vale do Rio Doce, que dá aula de administração do tempo, de finanças pessoais para o cara levar isso para casa. Mesmo porque as pessoas são mais inteligentes em casa do que na empresa. Na empresa ele é o carimbador maluco, mas em casa ele troca uma lâmpada, faz um puxadinho lá no fundo, conserta a geladeira. E na empresa separa as vias verdes das amarelas, mas não cria nada. Não põe nada dele ali.

MELHOR – *O que diferencia uma universidade corporativa de um centro fornecedor de treinamento?*

Najjar – A universidade corporativa foi criada para lidar com funcio-

nários, fornecedores, com as comunidades e mais um espaço aberto para algo mais que ela pudesse fazer. Em cada uma dessas dimensões, ela tem de atuar com educação. Não adianta pegar um departamento de treinamento e mudar o nome. Não adianta dar passe verde para os melhores fornecedores. Não adianta dar cesta básica para a favela. Não é isso. O BankBoston trabalha nessas dimensões, a C&A não tem universidade corporativa, mas trabalha nessas dimensões, com educação. A função é preparar as pessoas para o futuro, atingir a cadeia produtiva da empresa como um todo.

MELHOR – *A despeito de haver uma certa confusão, achar que e-learning é educação corporativa, como o senhor analisa o impacto da internet na educação?*

Najjar – Já passou aquele *boom* de empresa ter 5 mil cursos à disposição dos funcionários e ninguém usar. Já se falava que na América e na Europa empresas compraram os cursos por e-learning e mais um programa gerenciador de 5 milhões de dólares e jogaram no lixo. As empresas viram que isso não dá em nada. Isso foi uma distorção. O outro ponto é o papel da internet na educação, inclusive para a inclusão digital. O jovem que tem acesso à internet abre a cabeça. Existem projetos do governo e de empreendedores que prevêem o ensino de informática e de uso da internet, aliados a outros aspectos sociais e com custo baixo.

MELHOR – *O que provoca essa baixa adesão ao e-learning por parte dos funcionários?*

Najjar – Você está na empresa e recebe o memorando de que há toda uma biblioteca de curso à disposição. “Que legal!” Aí você faz uma aula, faz outra, aí aparece algum projeto e “depois eu continuo”. É que nem livro. Quantos livros você tem começados na sua casa? Eu tenho uns 20. Eu vou lendo à medida que posso. Mas na empresa é diferente porque ela investiu uma fortuna na licença desses cursos, que é cara. Seria preciso um tutor dentro da empresa para acompanhar esse processo. “Não, os funcionários têm de saber usar o tempo livre”, e aí se cria um software para saber se o cara usou ou não usou. É um fenômeno humano: se vai fazer um curso e não há uma tutoria, não tem quem complete um curso. Ou há um em 20.

> **“A educação está virando um negócio em si. O aluno faz MBA por medo da exclusão, porque o outro ali fez”**

MELHOR – *No aspecto da formação das pessoas, não há um certo vício por títulos, em vez de uma real busca por competências? Um MBA pesar mais do que a capacidade criativa ou do que os valores que a pessoa tenha?*

Najjar – Pois é. Gestão de conhecimento, que é outra coisa que virou moda, é algo que se pode aprender com os índios. Ver como um índio passa o conhecimento para o indiozinho. E não tem software na aldeia. A educação está virando um negócio em si. O aluno faz MBA por medo de exclusão, porque o outro ali fez. A escola diz: “Eu sou a solução para o seu medo.” E a empresa: “Eu preciso reter talentos, atingir os objetivos estratégicos.”

MELHOR – *Mas essa necessidade realmente existe.*

Najjar – Existe. Mas a empresa diz assim: “Olha, eu já estou pagando o seu MBA. Não me encha a paciência.” Em vez de perguntar: “Que MBA você está fazendo? Qual é o conteúdo? Quais os professores? O que isso está te trazendo de bom para o seu dia-a-dia?”. Mas não: “Vocês dez aí. Olha, eu estou pagando o seu curso, o seu estacionamento, vocês estão retidos.” E quando a empresa não paga, o funcionário vai atrás e paga as mensalidades a duras penas ou vai para curso disso e daquilo.

MELHOR – *Qual o futuro do trabalho nessa sociedade?*

Najjar – Olha, emprego não vai ter. Precisa ter projetos para absorver. Eu só vi isso acontecer uma vez nos EUA quando juntou governo, empresas, sindicatos e ONGs. É um problema interdisciplinar. Precisa juntar os agentes. Qualificação só não adianta. Por isso repito que empresa é a melhor escola, pois lá você qualifica e dá oportunidade de trabalho. Se cada empresa, acima de tantos funcionários, gerasse dois postos de trabalho e, acompanhados de um processo educacional, essas pessoas poderiam até começar com um salário pequeno e uma expectativa grande. A partir do momento em que atingissem essas expectativas, o salário iria crescendo.

MELHOR – *Como foi essa experiência dos EUA?*

Najjar – Lá, o modelo sindical é diferente do brasileiro. Essa experiência era com um sindicato forte, estava mais para uma confederação. Começou a partir de uma reorganização de impostos em alguns Estados, o que gerou empregos, o sindicato se remunerou por isso. Foi criada uma força de trabalho e o sindicato e as empresas foram preenchendo os postos criados pelo governo. As empresas ganharam algum incentivo fiscal e as ONGs atuaram na requalificação de pessoas. Foi uma experiência legal.